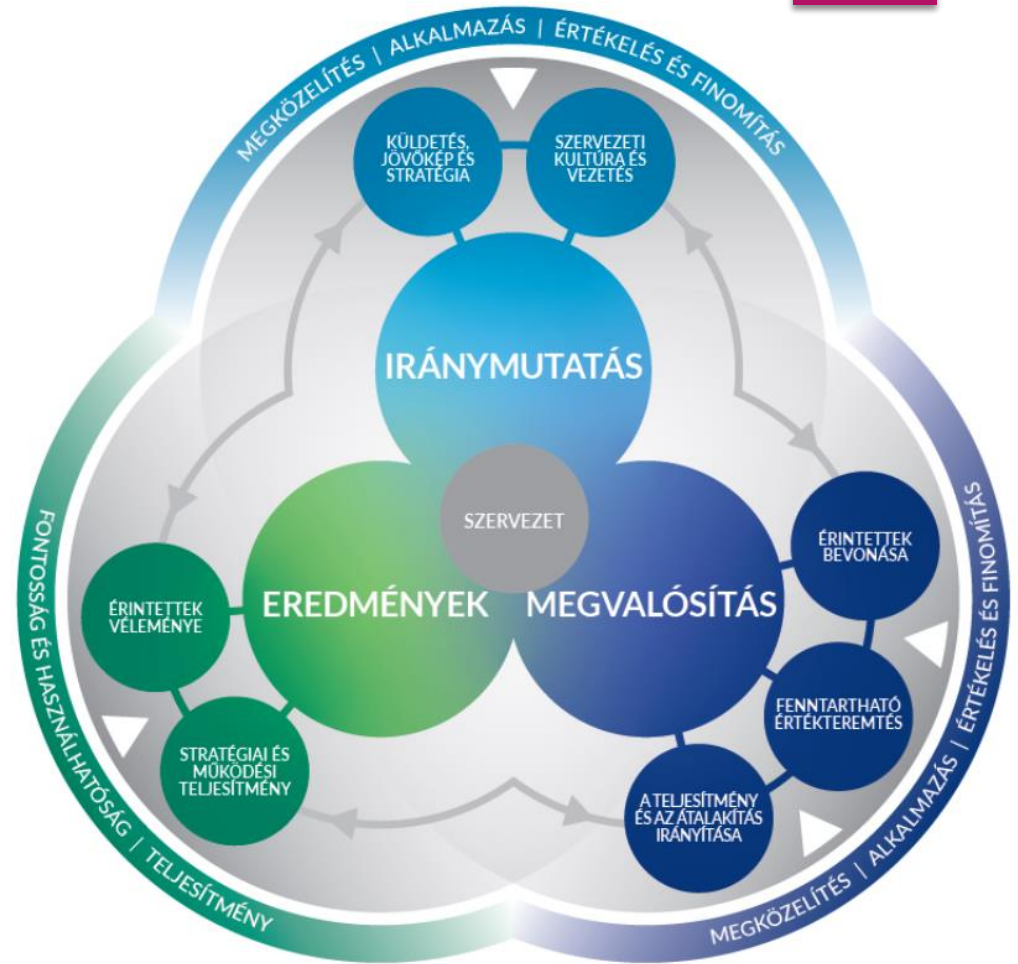


Az EFQM koncepcióinak alkalmazása a MAB új Integrált Módszertani nézőpontjához

- ▶ **HERVAINÉ SZABÓ GYÖNGYVÉR**
- ▶ KJE PROFESSZOR EMERITA,
- ▶ MAB AKKREDITÁCIÓS KOLLÉGIUMI TAG,
- ▶ EFQM KIVÁLÓSÁG NAGYKÖVET



Az előadás tézisei

TÉVHITEK: A felsőoktatási közpolitikai minőség és üzleti minőség nem összekapcsolhatók

A holisztikus szolgáltatási minőség nézőpont a felsőoktatásban nem lehetetlen

Egy jó minőségi rendszert bármilyen külső értékeléssel jól lehet értékelni

TUDÁS NÉLKÜL NEM MEGY

Tézis 1. Felsőoktatási közpolitikai minőség és üzleti minőség



110 ügynökség, 90 EQAR ügynökség

1902 egyetem ebből 733 akkreditált

112 840 jelentés

107 203/4154 intézmény

AQAS 40/10971, HCERES 9269

ACQUIN 106/8057, FIBAA 2893

ARACIS: 225/5386, ZEVA 5466, ASIIN 8968

QQI: 16/0, MAB 865 63v. 66/117 intézmény



112 országban képviselet

140 egyetem, főiskola elismert

2800 feletti szervezet tanúsított

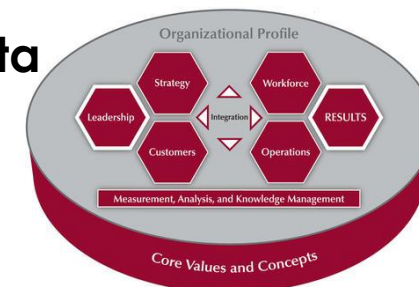
1000 feletti **oktatási** szervezeti intézmény elismerés



ISO 21001:2018
Education Organizations
Management System (EOMS)

- ✓ Introduction
- ✓ Focus Points
- ✓ Benefits
- ✓ Implementation Methodology

**Baldrige Excellence
Framework
(Education)
Önértékelés minta**



<https://www.nist.gov/baldrige/award-recipients?year=All§or=1939006&title=&state=All>

Minőségi keretrendszer versus standard

Minőségi üzleti keretrendszer

- ▶ Technológiai akkreditáció, eljárások és alkatrészek standardjai
- ▶ Szervezeti menedzsment
- ▶ ISO 21001:2018 oktatási szervezetek menedzsment rendszere,
- ▶ TQM, Six Sigma, Lean, Kaizen, CAF
- ▶ Modell: EFQM, Malcolm Baldrige díj
- ▶ ASEAN-Quality Network
- ▶ Új Zélandi díj
- ▶ Ausztrál Díj
- ▶ Excellence-Innovation-Wellness kiválósági modell Kanada

-ezek alkalmazása

Közpolitikai Ágazati Szervezeti elismerés

- ▶ Európa: ESG 2015 I.1-10 pont oktatási standard
- ▶ Szervezeti menedzsment rendszer
- ▶ INQAAHE ISG 2024: BMB- globális: Irányítás és menedzsment, programtervezés és jóváhagyás, oktatás és tanulás, hallgató felvétel, előrehaladás, tanúsítvány, kutatás, közösségi bevonás intézményi HRM, létesítmény, IKT források és tanulmányi források
- ▶ Afrika- ASG: 13 pont benne a vezetés, kutatás, közösség és nemzetközi mobilitás
- ▶ Ázsiai - AQAF: ESG I-II-III. az I-ben benne van a kutatás és a közösség is

MERRE MEGY AZ EURÓPAI MINŐSÉG?

Európai Bizottság

Minőség és képesítés
elismerés

Kiválóság központú
minőség- EFQM

*Oktatási térség, kutatási
térség és fejlesztés
integrációja*

Befektetés az
egyetemekbe (ESG
törvény- jelentés)

UNESCO SDG 4.3. Rugalmas felsőoktatás

Felnőttképzési
lehetőségek az 5-8
szinten is

**Hallgatóközpontú
kiválóság -EFQM**

**A tudásgazdaságnak
megfelelő programok,
módszertan és
technológia**

EURÓPAI TANÁCS

Rugalmas felsőoktatás

**Az egyetemek az európai
életmód világítótornyai**

Kooperáció az ipari
ökorendszerekkel,

Pedagógiai innováció

Living labs hatás

Európai mikrokredit, Egyenlőség

Zöld és digitális átmenet

Globális szerepkör

EFQM LENCSEK

Új európai nézőpont: EQAF

Európai képesítési és minőségi keretrendszer

- ▶ 1. Megfelel az EU minőségirányítási és képesítés elismerési rendszerének: QF-EHEA 2018, EKKR 2017, MKKR, ISCED 2011, 2013, és ESG 2015 megfeleléssel bír.
- ▶ 2. Képes a hazai és nemzetközi ESG standardoknak akkreditálva megfelelni.
- ▶ 3. Képes a Nemzeti Felsőoktatási Architektúra és az EHEA kritériumok alapján, az *ET minőségi oktatás 4 kritériumának* megfelelni.
- ▶ 4. A Belső Minőség Biztosítást saját maga felelős kialakítani,
- ▶ Képes a minőségbiztosítással, minőségfejlesztéssel, a minőségjavítással a *fejlesztési ciklusok eredményességét* bemutatni.

Az EFQM 2025 modell alkalmas arra, hogy modelként szolgáljon, segítse az 1. pont szerinti értékteremtést, az ISO 21001: 2018 pedig a Minőségi Iroda feladatait támogatja.

Mit menedzseljünk és mit értékeljünk?

MIR standard mentén

- ▶ ESG I. 1-10 = IQA – csak az oktatásra koncentrálnak
- ▶ EQAF: European Quality Assurance Framework = Képesítési rendszer + ESG
- ▶ MAB 2016 egyetem+ standard
- ▶ MAB IM Minőségbiztosítás az egyetem menedzsment milyen standarddal?

Egyetem Menedzsment standarddal

- ▶ ISG II. IQA – minőségrendszer értelmében használt az egyetem egészét
- ▶ ASG I. IQA minőségrendszer – az egyetem egészét
- ▶ EFQM az egyetem menedzsment teljes egészét érinti
- ▶ Az ISO 21 001: 2018 az oktatási szervezeti menedzsment szervezetét
- ▶ AUN-QA Asean Értékelési útmutató az egyetem egészét
- ▶ MAB IM Minőségbiztosítás az egyetem menedzsment átfogó rendszere????

	Európai standardok	MAB IM standard hiány	Afrikai és nemzetközi standardok
	MAB I. Intézmény	Intézmény? EFQM, ISG, ASG szerint?	Vízió, misszió, stratégia
1.	Stratégia és MIR, integritás	EFQM ISG, ASG szerint?	Irányítás és menedzsment
2,	Képzési programok	Képzési programok	Programfejlesztés és értékelés
3.	Hallgatóközpontú oktatás	Hallgatóközpontú oktatás	Oktatás, tanulás, értékelés
4.	A hallgatók felvétele, előrehaladása, diploma	A hallgatók felvétele, előrehaladása diplomakiadás	Hallgatói előrehaladás és szolgáltatások
5.	Oktatók	Oktatók	Humán erőforrások
6,	Források	Források	Infrastruktúra, létesítmény
7,	Belső információ	Belső információ	Információs menedzsment rendszer
8,	Külső információ	Külső információ	Nyilvános kommunikáció
9.	Képzések megújítása	Képzések megújítása	Együtt működés, hallgatói és személyzeti mobilitás
10.	Külső minőségbiztosítás	Kutatás EFQM? ISG? ASG?	Kutatás és Innováció
11.	Kutatás	Közösségi bevonás EFQM ISG, ASG	Közösségi bevonás
12.		BMIR ISG? ASG?	Pénzügyi erőforrások

Tézis 2. Holisztikus szolgáltatási minőség nézőpont a felsőoktatásban nem lehetetlen

Minőségi keretek: 1. Stratégiai szint

Stratégia és
vezetés
BMB rendszer

Információs
rendszer
BMB Iroda

2. Akadémiai szint -Standard szint

Kutatás

Oktatás

Társadalmi
bevonás

3. Mikroszint- Iroda szint

Szisztematikus MIR:
dokumentáció, szervezet,
képzés

Minőségi mérési szolgáltatások,
minőségfejlesztés, javítás

Megfelelés versus kiválóság? IQA ASG, IQA ISG standard versus EFQM, ISO 21001, Baldrige

- ▶ **1. STRATÉGIAI VEZETÉSI KIVÁLÓSÁG:** a vezetés BMB-be rendezett, szervezeti profil ,
Az egyetem/kar misszió központú eredményessége: MAB/ESG 1. pont, EFQM 2025
Humán erőforrás(infrastruktúra menedzsment ESG 4.5, 6,
Információk: ESG 7, 8, EFQM 5.1-5.2., Eredmények, Nemzetközi elismerés: ESG 10., rangsorok, EFQM 6-7.
- ▶ **2. AKADÉMIAI KIVÁLÓSÁG:**
HALLGATÓK/VEVŐK/OKTATÓK: ESG 2, 5, EFQM 3,
OKTATÁS: Hallgatóközpontú kiválóság- versenyképesség (ESG 2-6) EFQM 3., 4 .
KUTATÁS Európai Excellence Initiative, ERA HR4R -EFQM 3., 4.
TÁRSADALMI BEVONÁS, EFQM 1.3.
- ▶ **3. SZISZTEMATIKUS, MINŐSÉGI RENDSZER KIVÁLÓSÁG:**
ISO 21001: 2018 szerinti dokumentációs rendszer, mérések, jegyzőkönyvek, ESG Minden pont
- ▶ **4. CIKLUS EREDMÉNYEK, MINŐSÉGJAVÍTÁS, VÁLTOZÁS MENEDZSMENT**
Honnan hová jutott? Milyen eredményekkel járt a minőségi munka

A KIVÁLÓSÁGI MINŐSÉGI KERET RENDSZER pillérei

Stakeholderek/érintettek szükségletei

Stratégiai Minőségmenedzsment	Minőség szolgáltatási rendszer	Akadémiai Minőségfejlesztés	Eredményesség	Minőség és kultúra	ciklusok
Vízió, misszió, kultúra, trendelemzés, ökokörnyezet, EHEA, Ftv. MAB, stb. ismeret	BELSŐ MIR: 1.Minőségfelelősség, 2. stratégiai minőség menedzsment 3. Minőségi akciótervek 4.Minőség dokumentációs rendszer 5.Kulcsindikátorok a MB részeként	Oktatás 1.Képzési profilfejlesztés Képzési térkép Kimenetközpontú oktatás típus	Oktatási eredmények, Hallgatói eredmények, Közfelelősség	Bevezetés: minőség elkötelezettség	
Irányítás, vezetés SZMSZ külső kapcsolatok	BELSŐ és külső minőségértékelés	Tanterv és annak megújítása Hallgatótoborzás és felvételi, hallgatószegmentálás	Reputáció eredmények	Minőségi rendszer elismertetés	
Stratégiai menedzsment Stratégia, IFT, Operatív, változás menedzsment	BELSŐ minőségbiztosítás információmenedzsment Minőségértékelés és javítás	Oktatás és tanulás, Hallgatóértékelés, Hallgatói támogatások	Rangsorok	Kiválóság mentén való működés	
Oktatás, kutatás, közösség politika és szabályozás Innováció és szervezeti kultúra Humán erőforrások	MINŐSÉGGUTATÁS: Szükségletelemzés, oktatás, kutatás, közösség eredményesség kutatás, vevői elégedettség, hatás kutatás	Kutatás: kutatómenedzsment, IPM szellemi tulajdon Kutatói partnerségek	Kutatói eredmények	Kiemelkedik kiválóság és minőségmenedzsment rendszerével	
Pénzügyi és fizikai erőforrások	Minőségeselek képzése és fejlesztése	Közösségi szolgálat	Közösségi eredmények	Fenntarthatóság	
Partnerségek és hálózatok	A minőségi tevékenységek, iroda finanszírozása	Feladatközpontú finanszírozás	Pénzügyi eredmények	Versenyképesség	
	Tagság minőségsszervezetekben	Szakmai tagságok	Ökokör. Ered.	Vezető szerep ökokörny.	

Minőségelismertetés, EQAR nyilvántartás, nemzeti, nemzetközi kiválósági benchmarking

Intézményi minőségi keretrendszer

EFQM koncepció

Stratégiai intézmény menedzsment keretek

BIG quality

Irányítás-megvalósítás-eredmények

1. **Vezetés, 2. Szervezeti kultúra és minőség**
2. **Stakeholderek, célképzés, ökörendszer elemzés, trend elemzés, innovációmenedzsment**
3. **Stratégiai elemzés: hagyományos és új modellek**
4. **Teljesítmény rendszer**
5. **Ajánljuk: kancellároknak**
6. **EFQM 5 -források**

Akadémiai minőségi keretek

Funkcionális minőség

Irányítás-megvalósítás-eredmények

Stakeholderek: oktatás, kutatás
3.szerep

Értékteremtés:

Oktatási minőségi keretrendszer

Kutatás- kutatóképzések komplex keretrendszere

Közösségi funkció többszintű értelmezése

Tanulmányi forrásfejlesztés

Minőségi szolgáltatások:

Mikrominőség – a Tapasztalatok szintje

Irányítás-megvalósítás-eredmények

1. **A stakeholder ügyek kezelése**
2. **A karok, programok pozicionálása (világszintű, nemzeti fontosságú, helyi felzárkóztatási célú területek)**
3. **Hallgatóközpontú kiválóság- a szolgáltatások integrálása**
4. **Hallgatóközpontú eredményesség**

Minőségi ciklusok és eredményesség

Holisztikus Minőségi Keretrendszer

- ▶ Holisztikus MIR stratégia
 - ▶ A rendszer elemei: vezetői, akadémiai, Belső MIR, eredmények
 - ▶ A rendszer kritériumainak értelmezése
 - ▶ Elvárt szabályozás és dokumentáció
 - ▶ Mutatószámok, eredményesség

Minőségciklusok definiálása

- ▶ Rendszerfejlesztés, bevezetés 1 év – elkötelezettségi szakasz
- ▶ 2-3. év mérések, eredmények, belső értékelés – megszilárdítás szakasz
- ▶ Külső értékelések, eredményesség – 4. elismertségi szakasz
- ▶ Díjszimuláció, díjpályázatok
- ▶ 5. kiválósági szakasz
- ▶ Modell értékű rendszer
- ▶ 5-20 év

Tézis 3: EGY JÓ MINŐSÉGI RENDSZERT BÁRMILYEN ESZKÖZZEL LEHET JÓL ÖNÉRTÉKELNI

ESG 2015 Módszertan

Bologna ciklusok

Kimenetközpontú
oktatás

Hallgatóközpontú
oktatás

Szakmódszertan, mérés-
értékelés módszertana

Nem kialakított

Kreditrendszer

Integrált Akkreditációs Módszertan

VEZETÉS/BMB
módszertan

Képesítési rendszer

QF-EHEA, ISCED 2011,
2013, EKRR, MKKR

Rugalmas oktatás

Kutatás módszertan

Közösségi bevonás
módszertan

EREDMÉNYEK

EFQM 2025

EFQM I. 1-2.

EFQM 3-5:

Oktatás, kutatás,
közösségbevonás

Érintettek:

Értékteremtés

Források, változás

EREDMÉNYEK az érintetteknek,

Az érintettek véleménye

Kulcseredmények

Az értékelések típusai

INTÉZMÉNYI BELSŐ ÉRTÉKELÉS

- ▶ RÉSELEMZÉS, PRO_FORMA értékelés – mivel foglalkoztunk, mivel nem, teendő
- ▶ Belső értékelés – amikor a rendszer kidolgozottságát, megfelelését vizsgálom
- ▶ AUDIT- értékelés- amikor egy kar megfelelését belülről vizsgáljuk, tanúsítjuk
- ▶ Belső akkreditáció, amikor egy programot belülről értékelünk,
- ▶ MIR Megfelelés értékelés, amikor a rendszert fejleszteni akarjuk
- ▶ Díj szimulációs értékelés: amikor beélesítjük a rendszert
- ▶ **DÍJ PÁLYÁZATI ÖNÉRTÉKELÉS –KIFELE ADOTT dokumentum**
- ▶ Intézményi akkreditációs önértékelés külsőnek adott dokumentum

FELSŐOKTATÁSI KÜLSŐ ÉRTÉKELÉS

- ▶ MAB INTEGRÁLT MÓDSZERTAN???
- ▶ Intézményi akkreditáció QF-EHEA, EKRR megfelelés
- ▶ Intézményi minőségi rendszer akkreditáció –ESG megfelelés
- ▶ Stratégiai menedzsment külső értékelés (FIBAA)
- ▶ Intézményi elszámoltathatóság értékelés- a támogatásokkal elszámolás (Oktatási Minisztérium)
- ▶ Program értékelés
- ▶ Képesítési rendszer elismerés
- ▶ DI minőség értékelés
- ▶ Oktatói státus habitus értékelés
- ▶ Szakmai minőség elismertetés
- ▶ Képzőhely akkreditáció

MAB módszertan 1994-2024

MAB I. 1994-2004

MAB útmutató

Intézmény+
szakok

Megfelelt- jó-
kiváló skála

MAB II. 2005-2015

I. Az intézmény
helyzetképe,
stratégia, C-SWOT

II. MIR ?????

III. ESG 2005

IV. Kutatás

Nincs értékelési skála

MAB III. 2016-2025

I. Az intézmény profilja,
stratégia, MIR

II. ESG 1-10

III. KUTATÁS

A MIR= ESG – az intézmények
nem értelmezték saját
szervezetre

Tévedés: a jogszabályi
megfelelés = akkreditációs
megfelelés

MAB módszertanok: mindegyik konform az EFQM-el

ESG 2016 útmutató

- ▶ Intézményi profil: jellemzők, helyzetkép, merre megy az intézmény-anekdotikus elemzések
- ▶ ESG 1. Stratégiának megfelelő MIR
 - nincs stratégia- csak IFT, a MIR ISO tanúsítvány típusú kézikönyv, az ESG van ahol bemásolt, van ahol nem
- ▶ ESG 2.-9. Mivel az ESG nem értelmezett intézményre, ezért ftv. megfelelésnek vett
- ▶ Kutatás: nincs kultúrája a kutatásértékelésnek

MAB 2025 IM - EFQM 2025

- ▶ Intézményi MIR – a vezetésre kérdez, a profilfejlesztésre
 - EFQM 1-2 pont: az irányítás, stratégia, változásmenedzsment*
- ▶ Szisztematikus MIR (*EFQM 6-7 eredmények*)
- ▶ Minőségbiztosítás és fejlesztés Akadémiai MIR: (*EFQM 3-5 végrehajtás*)
 - ▶ Képesítési rendszer-oktatás
 - ▶ Kutatás, innováció, tudástranszfer
 - ▶ Közösségi funkció

EFQM értékelés: kiválóság központú értékelés pro forma, elismerés célú, NID díjpályázat célú, akkreditációt támogató

IRÁNYÍTÁS		VÉGREHAJTÁS		VEZETÉS	
1	<u>CÉLKÉPZÉS</u>	3.	<u>AZ ÉRINTETTEK BEVONÁSÁVAL MEGVALÓSÍTOTT</u>	6.	<u>AZ ÉRDEKELTEK TAPASZTALATAI, ÉRZÉKELÉSE</u>
1.A	CÉLOK ÉS VÍZIÓK		KÖZJAVAK ELŐÁLLÍTÁSA		ÜZLETI ÉS KÖZJAVAK EREDMÉNYEK
<i>Stakeholder menedzsment</i>		<i>Hogyan működnek közre a megvalósításban</i>		<i>Mit kaptak az érdekeltek</i>	
	AZ ÉRINTETTEK ÉRDEKEINEK AZONOSÍTÁSA	3.A.	VEVŐK	6.A	VEVŐK EREDMÉNYEI ÉS ÉRZÉKELÉSE
1.B.		3.B.	MUNKATÁRSÁK	6.B	MUNKATÁRSI EREDMÉNYEK ÉS ÉRZÉKELÉS
1.C		3.C.	TULAJDONOSOK ÉS IRÁNYÍTÓK	6.C	TULAJDONOSOK ÉS IRÁNYÍTÓK EREDMÉNYEK ÉS ÉRZÉKELÉSE
		3.D.	TÁRSADALOM	6.D	TÁRSADALMI EREDMÉNYEK ÉS ÉRZÉKELÉS
		3.E	PARTNEREK ÉS BESZÁLLÍTÓK	6.E	PARTNEREK ÉS BESZÁLLÍTÓK EREDMÉNYEK ÉS ÉRZÉKELÉSEK
KIEMELKEDŐ	ÖKORENDSZER ELEMZÉS, AZ ÖKORENDSZER VEZETŐJE	4.D	A TAPASZTALATOK MEGHATÁROZÁSA	7.C	MÁRKA ÉS REPUTÁCIÓ
STRATÉGIAI MENEDZSMENT,		OPERATÍV ÉS EGYSÉG SZINTŰ MINŐSÉG MENEDZSMENT		Oktatás, kutatás, közösségi, és intézményi kulcseredmények	
1.D.	STRATÉGIA FEJLESZTÉS	4.	<u>FENNTARTHATÓ ÉRTÉK TEREMTÉS</u>	7.	<u>STRATÉGIAI ÉS OPERATÍV EREDMÉNYEK</u>
		4.A	MEGHATÁROZZA AZ ÉRTÉKET ÉS LEBONYOLÍTÁS MÓDJÁT	7.A	EREDMÉNYESSÉG
		4.B.	AZ ÉRTÉK KOMMUNIKÁCIÓJA ÉS ÉRTÉKESÍTÉSE	7.A	HATÉKONYSÁG
		4-C-	AZ ÉRTÉK REALIZÁLÁSA, LESZÁLLÍTÁSA	7.B	PÉNZÜGYI EREDMÉNYEK
1.E.	IRÁNYÍTÁSI ÉS TELJESÍTMÉNY RENDSZER	5.A.	A TELJESÍTMÉNY HAJTÓERŐI, KOCKÁZATMENEDZSMENT	7.D	AZ IRÁNYÍTÁS ÉS A TELJESÍTMÉNY EREDMÉNYESSÉGE
		5.E	A FORRÁSOK MENEDZSELÉSE	7.F	EMBERI ERŐFORRÁS, LÉTESÍTMÉNY, TECHNOLÓGIAI EREDMÉNYESSÉG
VÁLTOZÁSMENEDZSMENT- SZISZTEMATIKUS MINŐSÉGMENEDZSMENT		Folyamatában értékelés és javítás		Monitoring kultúra, a jövőre irányuló	
2. A	KULTÚRA ÉS ÉRTÉKEK	5.	<u>ÁTALAKULÓ KULTÚRA</u>	7.	<u>ÁTALAKULT KULTÚRA</u>
2.B.	A VÁLTOZÁSOK FELTÉTELEI MEGTEREMTÉSE	5.B	A SZERVEZET ÁTALAKÍTÁSA AZ ÚJ CÉLOKHOZ	7.E	A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT EREDMÉNYEI
2.C.	KREATIVITÁS ÉS INNOVÁCIÓ	5.C	INNOVÁCIÓ ÉS TECHNOLÓGIA MEGÚJÍTÁS	7.F	A JÖVŐT BIZTOSÍTÓ EREDMÉNYEK- TECHNOLÓGIA, TUDÁS, ERŐFORRÁSOK
2.D.	A CÉLOK, STRATÉGIA, VÍZIÓ MÖGÖTTI EGYSÉG	5.D	AZ ADATOK INFORMÁCIÓK MEGFELELŐ RENDSZEREZÉSE	7.F	EREDMÉNYEK A FENNTARTHATÓSÁG, INKLUZÍÓ, HATÁSGYAKORLÁS



Irányítás

Stratégia

Képzési profilfejlesztés

Misszió központú kutatási
stratégia

Közösségfejlesztési stratégia

MIR ciklus program, stratégia

Megvalósítás

Stratégiai pillérek

Képzési folyamatok

Kutatási programok, projektek

Közösségi programok

Minőségkutatás, mérés,
elégedettség, minőség javítás

Eredmények

Stratégiai eredmények

Képzési eredményesség

Kutatási eredmények
Kutatási hatás eredmények

Társadalmi hatás

Minőségi javulás eredményei

TERVEZÉS

Stratégiai menedzsment	Képzési értékteremtés	Kutatási értékteremtés	Közjavak fejlesztése	Minőségszolgáltatás, reputáció
szükséglet elemzés	képzési szükségletek	kutatási igények	közösségi szükségletek	közjavak előállítása
Misszió, Vízió, szerepkör, filozófia, értékek	Képesítési rendszer Képzési térkép	Kutatási rendszer	Közösségfejlesztési modell	BMB rendszer, modell
Irányítási rendszer: Alapító ok., SZMR,	Oktatói követelményrend. Hallgatói követelmény	Kutatási szabályzat	Közösségi bevonás szabályzat	BMB szabályzat Eljárások, mérések, értékelés
Trendelemzés: EHEA, FTV., OECD, EU, ökokörnyezet elemzés	OBE modell Hallgatóközpontú módszertan	Misszióközpontú kutatás	Szerepkör központú közösségi bevonás	Minőségi trendelemzés, megfelelés szükségletek
Stratégiaalkotás és módszertana	Tantervfejlesztés, kreditallokáció módszertan	Kutatásszervezés és projektfejlesztés Doktori Iskola	HEI Innovate vagy egyéb CSR modell	Ciklusnak megfelelő minőségstratégia
Irányítási és teljesítmény	Operatív célok	Operatív célok	Operatív célok	Operatív célok
Kultúra és értékek	PDCA/RADAR	PDCA/RADAR	PDCA/RADAR	PDCA RADAR
A változások feltételei megteremtése	szakfejlesztő teamek, e-oktatás, stb.	új kutatási projektek tervezése	új közösségi projektek	Minőségértékelés és javítás
Kreativitás és innováció	új szak, program fejleszt.	innováció célú kutatás	társadalmi innováció	minőség-innováció
A célok, stratégia mögötti egység	oktatói szakmai fórumok	kutatói fórumok	közösségi fejlesztési kollégiumok	Minőségi Bizottság ülések, fórumok

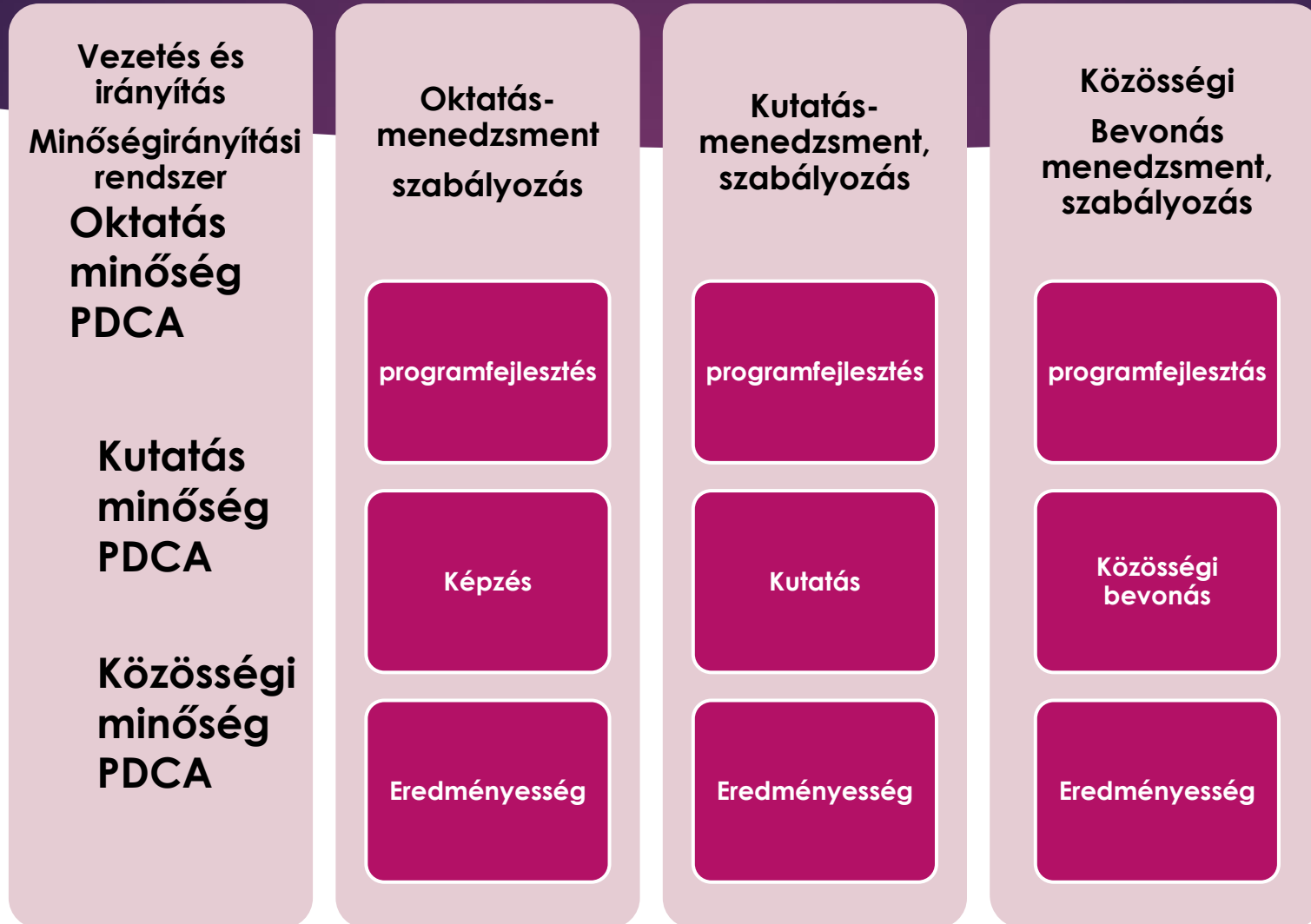
MEGVALÓSÍTÁS

Intézményi Érdekeltek elemzés	Képzési érdekeltek elemzés	Kutatási érdekeltek elemzés	Közösségi érdekeltek elemzés	Minőség
Meghatározza az értéket és megvalósítás módját	Tantervfejlesztés és megújítás	Kutatás és hatástervezés	Közösségi szolgáltatások	Minőség szolgáltatás az oktatás, kutatás, közösség mellé
Az érték kommunikációja	Honlap, hallgatói, oktatói tájékoztatók	Kutatási tájékoztatók, fórumok, MTMT	Intézményi és nyilvános fórumok	Minőségi honlap, hírlevél
Célok, stratégia egysége	oktatói fórumok	kutatási fórumok	szolgáltatói fórumok	minőséges fórumok

EREDMÉNYEK

Kulcseredmények	Érintettek eredményei	Érintettek eredményei	Érintettek eredményei	Minőség ciklus eredmények

Kiválóság központú akadémiai keretrendszer



A MAB IM sikeresség titka EFQM koncepciókkal gazdagítás

MAB IM 2025 sikeressége akadályai

Probléma:

- ▶ az egyetemek azt hiszik az akkreditáció/ESG megfelelés”= a törvényes működésnek való megfeleléssel
- ▶ Homályos az érdekeltek értelmezése
- ▶ A PDCA elv nem kifejtett és nem értelmezett:
- ▶ ESG jelentés kritérium: Nincs intézményi nézőpont, modell, politika, ellenőrzés
- ▶ Hiányzik a tervezés, a megvalósítás értékelése és az eredményesség kimutatása
- ▶ **Nem minőség ciklusokban gondolkodnak** az egyetemek

EFQM 2025 modell -ISO 21001: 2018

- ▶ Irányítás 1-2: az intézményvezetés modellje, a szervezeti autonómia és versenyképesség, rangsorok eszköze
- ▶ Megvalósítás Akadémiai szint:
- ▶ EFQM 3-4-5: tökéletes kari működés értékteremtés: oktatás, kutatás, 3. funkció
- ▶ EFQM 6. Segít megadni az adatokat a 9. pont eredményeihez
- ▶ EFQM 7. stratégiai eredményesség- fenntartható egyetem modell bemutatását teszi lehetővé
- ▶ ISO 21001: a Minőségi Irodák működését segíti.

Kulcskérdés: a minőségért való felelősség megosztása

Stratégiai szint

Modell fejlesztés/választás

Irányítás, vezetés,
ökorendszer, stratégia,
teljesítményrendszer,
innováció és minőség

**Kis egyetemek: Rektor,
nagy egyetemek
kancellár és rektor**

Akadémiai szint

A misszióknak, céloknak,
megfelelő értékajánlat
(képzés, kutatás,
társadalomfejlesztés) ESG
2-3-4-5-6 pont alapján

**Rektor, Akadémiai rh.,
dékánok**

Program/tanszékvezetők

Szisztematikus szint

PDCA szerinti dokumentáció:
Koncepció, politika, tervezés,
bevonás, megvalósítás,
értékelés

Eredményesség, elégedettség,
a javulás tényei

Dokumentációs rendszer

Továbbképzések

Oktatási, kutatási,
társadalomfejlesztési
kézikönyvek

Bizottsági elnök, iroda vezető

A minőség megvalósításának kulcsemberei

Többkarú intézmény

A Stratégiai Minőség kulcsa a **kancellár**

Az Akadémiai Minőség kulcsa:
dékán/dékánhelyettesek

A szisztematikus minőség kulcsa: **minőségirodák**

Egykarú intézmény

Stratégiai minőség kulcsa a **rektor**

Akadémiai minőség: **az SZMSZ-be való beépítés: rektorhelyettes**

Szisztematikus minőség **főtitkár, Tanulmányi Hivatal**

Duális vezetésű intézmény

Stratégiai minőség: megosztott az **elnök-kancellár-rektor**

Akadémiai minőség: **autonómia és integritás definiálása- rektor**

Szisztematikus minőség: **üzleti, politikai vagy spirituális modalitásokkal terhelt – elnök, fenntartó?**

Minőségesegek és kulcsemberek kapcsolata

Többkarú

SZM: MINŐSÉGIRODA:

AM: Akadémiai minőség/Akadémiai minőség: kulcsemberek, **aki ért hozzá**

SM: Kancellária, kulcs ember, **aki a stratégiai tervezést kezében tartja**

Egykarú

SZM: Minőség-egység

AM: Akadémiai minőség/Akadémiai minőség: kulcsemberek, **aki ért hozzá**

SM: vagy a rektor, vagy egy kulcs ember, **akinél a stratégiai tudás**

Duális szervezet

SZM: MINŐSÉGIRODA

AM: Akadémiai minőség/Akadémiai minőség: kulcsemberek, **aki ért hozzá**

SM: Elnök-és rektor közös érdekeltisége: a kulcsemberek, **aki dönt**

Tézis 4: Tudás és képességek nélkül nem megy

Az EHEA dokumentumok ismerete

Bologna miniszteri dokumentumok
BFUG dokumentumok

EU/ET, EUA/EURASHE/ESU, ENQA anyagok

FTV, rendeletek, MAB dokumentáció

ERA – dokumentumok
CSR/ESG szabályozás

MENEDZSMENT Konceptiók

Stakeholder kapitalizmus nyelvezete

EFQM menedzsment konceptiók

Felsőoktatás, ESG nyelvezete

Akkreditáció nyelvezete

Folyamatos képzések

Felső vezetők: Az EFQM modell alkalmazás a legjobb tréning

Akadémiai vezetők: Oktatás és kutatópolitika és közigazgatás képzés

Minőségeselek képzése: brit CQI modell, MAB önértékelés, EFQM és ISO 21001: 2018 – értékelő képzés

A minőségesek tudása és kompetenciái

SM: Minőség stratégia

Profilfejlesztés

Érintettek menedzselése

Stratégiai menedzsment és vezetés

Változás menedzsment és vezetés

Információs rendszer fejlesztés

EFQM Értékelő képzés

AM: Akadémiai minőség

Érintettek menedzselése

Képesítési, kutatási és közösségi rendszerfejlesztés

Programfejlesztés (OBE, kutatási, közösségi)

Standardok szerinti menedzsment: intézményi nézőpont

Eredmények menedzselése

MAB értékelésre képzés

SZM: minőségszolgáltatási kultúra

Érintettekkel kapcsolatos nyilvántartás

AM szerinti rendszeradatok: szükségletek, értékek mérése, elégedettség

Standardok szerinti indikátor és adatgyűjtés

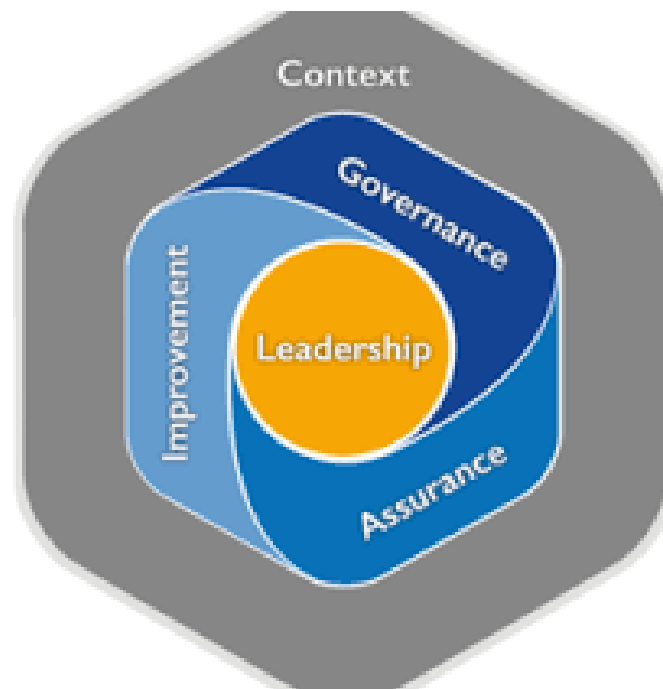
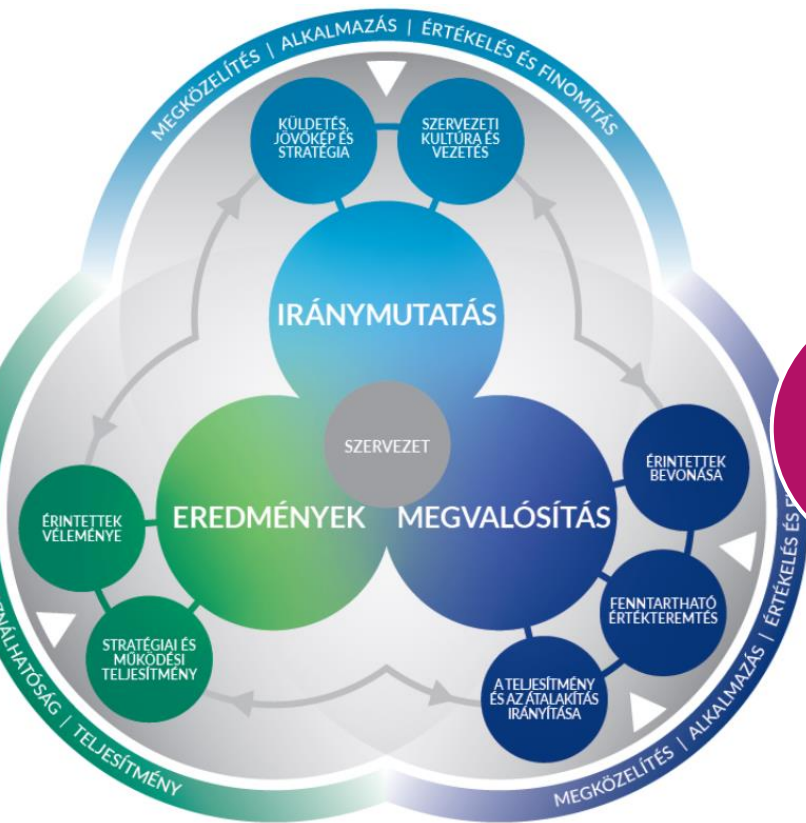
SM+AM+SZM eredmények bemutatása

CQI minőséges képzési tartalom

Menedzsment
tudás

Akadémiai
menedzsment
tudás

Minőséges
tudás



Források

ESG

Derényi A (2016): A felsőoktatás minőség horizontja

Standard és cikkek MAB honlapon

ASG/ENQA

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=ASG+ENQA>

EFQM/Baldrige Education

<https://kivalosag.com/EFQM-modell-magyarul/> SZKE honlap

<https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary-education>

NIST honlap

ISO-21001 Oktatási szervezetek menedzsment rendszere

https://www.google.com/search?q=eoms+21001%3A2018+pdf&client=firefox-b-d&sca_esv=ffa6a5b912f672b6&ei=1qsmZqiaKsSF9u8P3Z-64Ag&udm=&ved=0ahUKEwio3bKcudafAxXEgv0HHd2PDowQ4dUDCBE&uact=5&oq=eoms+21001%3A2018+pdf&gs_lp=Egxnd3Mtd2l6LXNlcnAiE2VvbXMgMjEwMDE6MjAxOCBwZGZl-BZQiaJYjhNwAXgBkAEAmAGXAaABzwOqAMMyLjK4AMPIAMD4AMGYAgGgAhXCAGoQABiwAxjWBBhHmAMAiAYBkAYIkgcBMAhTAE&sclient=gws-wiz-serp

MELLÉKLET: EFQM/ ESG 2015, MAB
IM mérőeszköz

EFQM I. Irányítás	ISO 21001:2018	MAB I. ESG, 1. - IM 1.
1.1. Küldetés és jövőkép	x	MAB IM
1.2. Az érintettek szükségleteinek meghatározása és megértése	x	MAB/ESG 1/IM
1.3. Az ökoszisztéma értelmezése, saját képességek, kihívások	4.	MAB/ESG 1/IM
1.4. A stratégia kialakítása	5. Oktatáspolitiká	MAB/ESG 1/IM
1.5. Az irányítási és teljesítmény menedzsment rendszer megtervezése és megvalósítása	Vezetési rendszer	MAB/ESG 1/IM
2.1. Irányítja a szervezeti kultúrát 2.2. Megteremti a szervezeti változások feltételeit	6..7.	MIR/ESG1/IM
2.3. Erősíti a kreativitást és az innovációt 2.4. Egységesen elkötelezett a küldetés, a jövőkép és a stratégia iránt		MAB/ESG 2. MAB ESG1

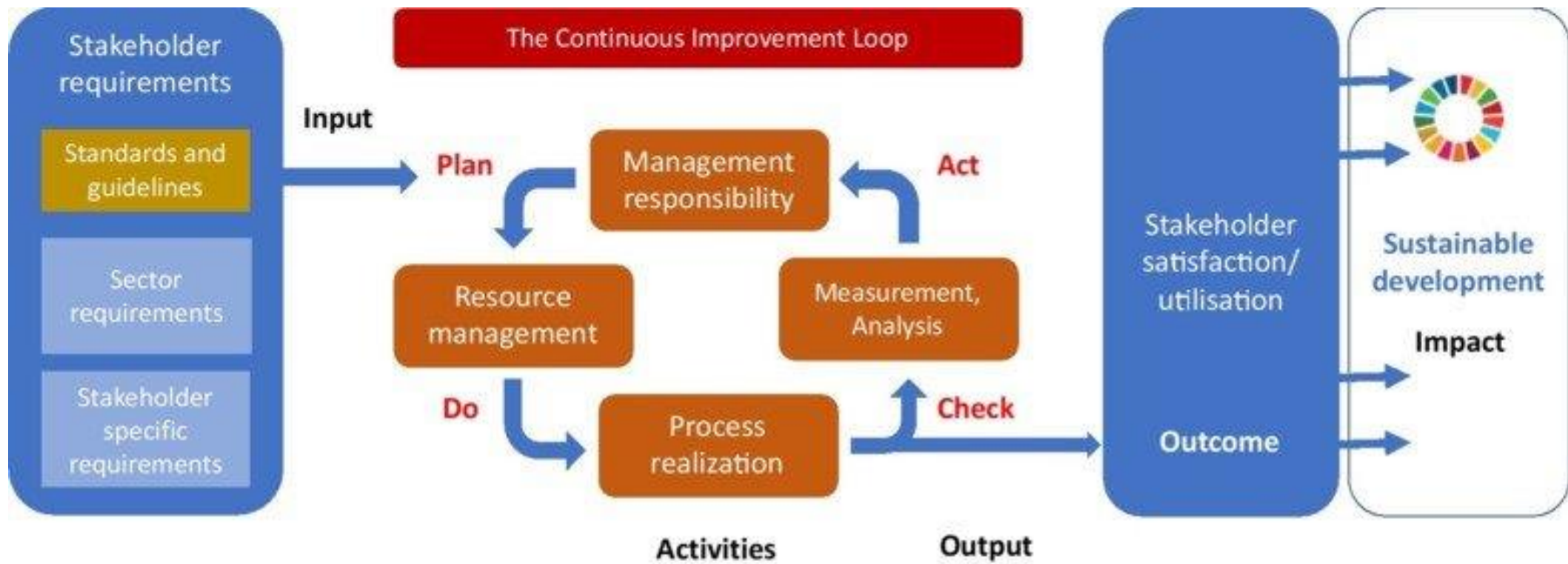


EFQM II. Végrehajtás: Érintettel együtt, értékteremtés a célok elérése, változtatás	ISO 21001	MAB: I. Képesítési rendszer- oktatás, kutatás, 3. funkció
3.1. Az érintettek bevonása 3.1.1. Vevők, 3.1.2. Munkavállalók 3.1.3. Irányító hatóság, fenntartó, üzleti érintettek 3.1.4. Társadalom 3.1.5. Partnerek és beszállítók	x	MAB/ESG 1.
4.1. Az értéktervezés és megvalósítás módja	8.3.	MAB/ESG 2.
4.2. Az értékek kommunikációja és értékesítése		MAB/ESG 8.
4.3. Értékmegvalósítás	8.4.	MAB/ESG 2-3-4
4.4. Az általános tapasztalatok meghatározása és megvalósítása	8.5.	MAB/ESG 2., 3. 4.
5.1. Teljesítménymenedzsment és kockázatkezelés	9.1-2.	MAB ESG 4.
5.2. A szervezet átalakítása a jövőre nézve 5.3. AZ innováció irányítása és technológia fejlesztése 5.4. Adatok, információ és a tudás hasznosítása 5.5. Eszközök és erőforrások menedzselése	9.3.	MAB profil MAB/ESG 4-5-6. MAB/ESG 7. MAB/ ESG 6.

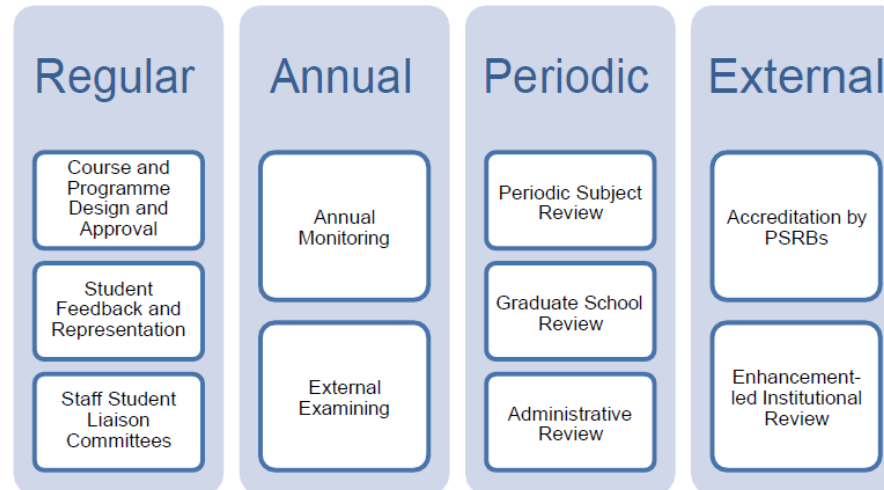
EFQM III. Eredmények: küldetésnek megfelelés, jövőhöz alkalmazkodás	ISO 21001	ESG 2015 Indikátorok eredmények
Vevők: teljes vevői tapasztalat, viselkedés, márkavérték, képzések, szolgáltatások, innovációk, technológia, kommunikáció	9.1.1.	MAB/ESG 3.4.5. MAB IM eredmények
Munkavállalók: szervezeti kultúra, munkavégzés, társadalmi nemi egyenlőség, jövő technológia, robotok, családi élet támogatása, fizetés, elismerés, teljesítmény értékelés	9.1.1.	MAB/ESG 4.6.
Irányító hatóság: fenntartható működés, belső átláthatóság Üzleti tulajdonosok: kockázatkezelés, megatrendek, ügymenet		MAB/ESG 5.6.
Társadalom: helyi hatás, közösségfejlesztési eredmények, körkörös gazdaság, fenntartható társadalom		MAB szerepkör
Partnerek, beszállítók		MAB/ESG 2. 6. 10.
Stratégia: pénzügyi és nem pénzügyi mutatók		MAB/ESG 1.
Érintettek véleménye – jövőbeni teljesítmény Jövőbeli szükségletek és igények Ok-okozati hatások a teljesítményre Jelenlegi eredmények várható jövőbeni teljesítmény		MAB/ESG 1.

Potenciális minőségi keretrendszerek az egyetemeken

- ▶ <https://www.bristol.ac.uk/academic-quality/facultyadvice/>
- ▶ <https://universidadeuropea.com/en/about-ue/internal-quality/>
- ▶ <https://www.eua.eu/tags/eqaf>
- ▶ <https://www.ljmu.ac.uk/about-us/public-information/academic-quality-and-regulations>
- ▶ <https://blogs.shu.ac.uk/quality/>



The University of Glasgow Academic Quality Framework

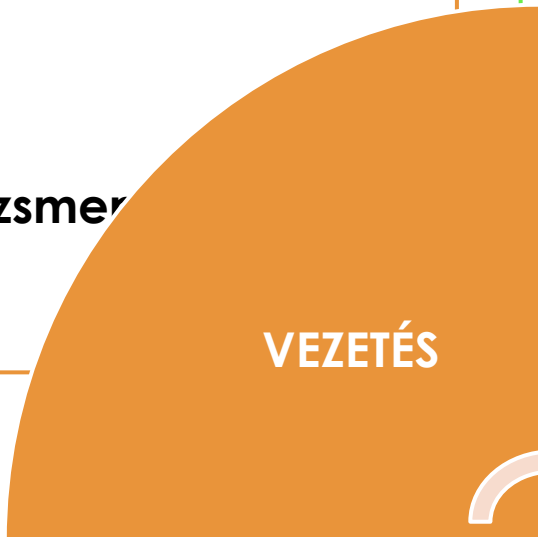


Each element of the framework inter-relates to others through the exchange of information, feedback and recommendations.

The University places great importance and value on student involvement in its processes and seeks to promote student engagement in quality wherever appropriate.

The Quality Framework applies to all credit-bearing provision, including **collaborative programmes with other institutions** where partners are expected to operate similar, if not the same, processes.

- Vízión, irányítás, stratégia
- HRM, Pénzügy, Létesítmény
- Marketing
- Minőségmenedzsment



VEZETÉS

- Tudásalap fejlesztés
- Alap kutatás
- HASználat központú kutatás
- Szakok kutatása
- Interdiszciplináris kutatás



KUTATÁS

- Globális szerepkör
- Nemzeti szerepkör
- Regionális, lokális
- Közjavak fejlesztése
- Részvétel a fejlesztésekben

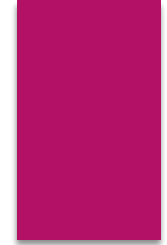


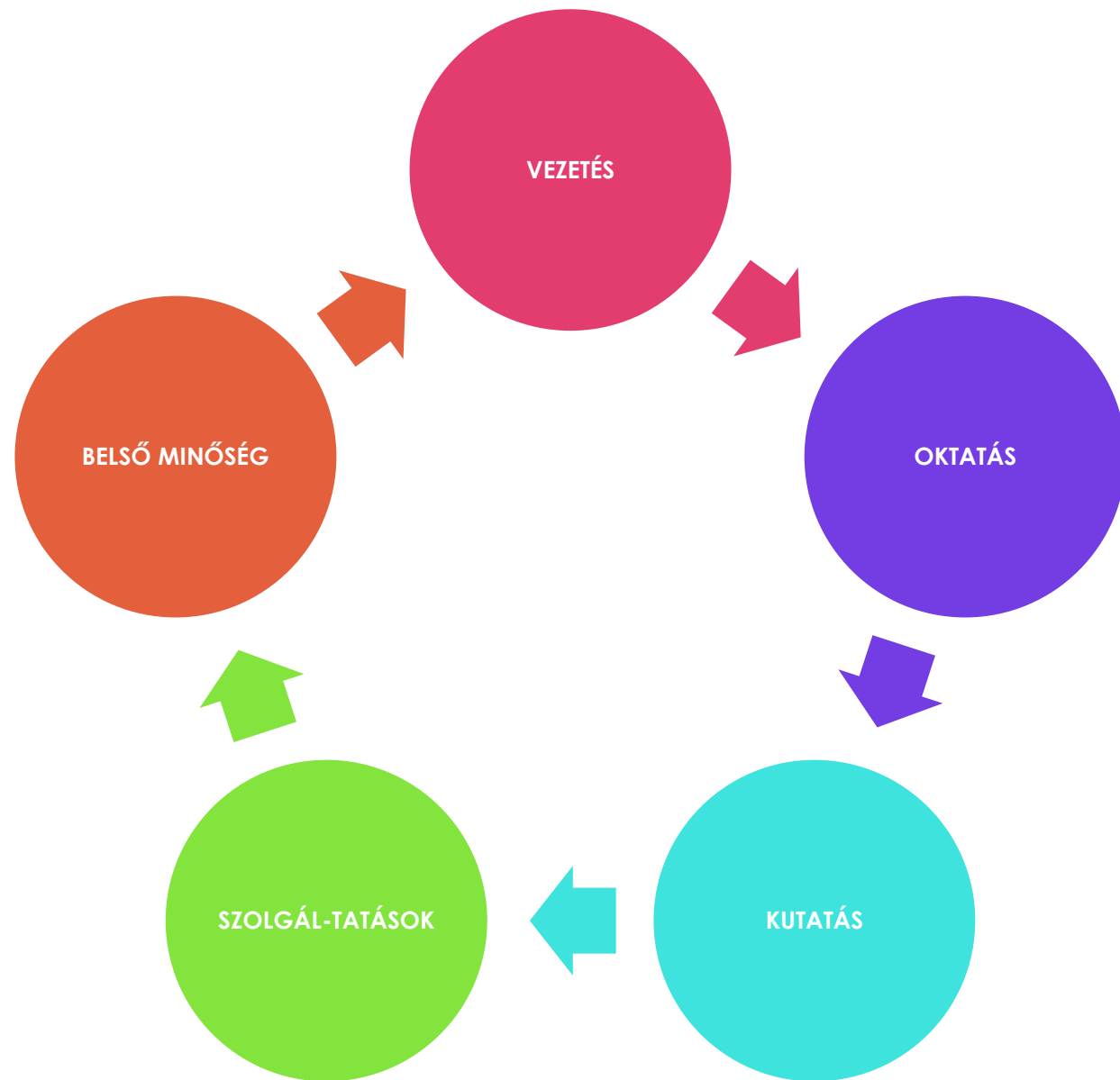
Közösségi bevonás

- Képzési profil fejlesztés
- Kimenetközpontú oktatás
- Hallgatóközpontú pedagógia, • kredit allokáció



Oktatás





Intézményvezetés

Oktatás

Kutatás

Hallgató-
menedzsment

Forrás-
menedzsment

Közösségi
hatás



Oktatás

- Kutatás
- Közösségi bevonás



Vezetés

- Stratégiai fejlesztés
- Minőségmenedzsment



Szolgáltatások

- Hallgatói és oktatói szolgáltatások
- Támogató szolgáltatások

Köszönöm a figyelmet!

- ▶ Hervainé Szabó Gyöngyvér
- ▶ szgyongy@kodolanyi.hu

30 év intézményi akkreditációs tapasztalat
12 év MAB akkreditációs tapasztalat
2002- Szövetség a Kiválóságért önkéntes,
2020 Kiválóság nagykövet
EOQ MNB 2006- választmányi tag
EFQM Sheffield Csoport
Integral for Excellence 2003- 2015
2018 – FIBAA, ARACIS, AQA Ausztria szakértő
2006 EFQM Brüsszel R4E5 díjpályázat
2009 MNB Díj 2021 MKD díjpályázat vezető
2012-felsőoktatási minőség szakíró
PIQ & Lead HE képzési modell innováció 2014
EFQM 2019 Customer Challenge finalist
Quality Innovation szakirányú képzés finalist
5 év szolgáltatás minőség képzés SE GEO
KJE: 200 Minőségfejlesztő tanár szakfelelős
230 MA diploma
2006 -2018 Szociális munka szak tszv., szakfelelős
minőség központú képzési modellje